

## 〔論説〕

# 東南アジアにおける日系企業の域内ネットワークの実態 ータイ・ベトナム・インドネシアにおける 日系企業のインタビュー調査からー

田 中 英 式

## I. はじめに

東南アジア諸国への日本企業の進出は、1960年代における同地域の輸入代替工業化戦略の時期から始まった。当時、東南アジアでは、高関税による国内産業保護と積極的な外資導入を工業化の軸としていた（助川 [2005], p.99）。日本企業は各国市場確保のため、ASEAN5（タイ、シンガポール、マレーシア、フィリピン、インドネシア）を中心に現地市場志向の子会社を設立した。70年代には多くの国が輸出志向工業化戦略に転換したため、日本企業の生産拠点は主に欧米への輸出拠点としても機能した。特に85年のプラザ合意以降、こうした輸出拠点としての機能が強まっていった。90年代に入ると経済成長から各国の国内市場も拡大する一方で、人件費も高騰し、中国や同じ東南アジア域内のベトナム等へ生産拠点を移管する動きも強まった。さらに2000年代以降は、域内 FTA の進展により、域内市場、域内産業集積として注目されている。東南アジアの日系企業にとって、近年の大きな課題は、こうした域内市場、域内産業集積を効率的に活用するために、拠点間の域内ネットワークを整備することにある。

現在、日系企業の東南アジア域内ネットワークはどの程度進展しているであ

ろうか。従来の日系企業を取り巻く進出先での企業間ネットワークについての研究は、特定の国や業種を限定的に取り上げているものが多く、複数の国、および複数の業種に跨る体系的な比較研究は少ない。本稿では、タイ・インドネシア・ベトナムの3カ国における電気機器（家電と情報機器）、輸送機（自動車と二輪車）を中心とした日系子会社8社でのインタビュー調査に基づき、販売と調達を中心とした「モノの流れ」の視点から、日系企業の東南アジア域内ネットワークの実態について分析する。

本稿の構成は以下の通りである。まず第Ⅱ節において、既存研究サーベイを踏まえ、本稿の分析枠組みを提示する。続く第Ⅲ節では、インタビュー調査結果に基づき、日系企業の東南アジア域内ネットワークの実態について分析を行う。最後に第Ⅳ節において、本稿の分析結果を要約した上で含意を述べる。

## Ⅱ．分析枠組み

### 1．多国籍企業のネットワーク

多国籍企業の組織はそれ自体、本社と各国拠点をノード（結節点）とするネットワークとして捉えることができる。各ノードを結びつけるエッジは、経営上の管理・調整に関わるリンケージの他、例えば人材の往来、部品や完成品の取引関係、資本関係など、いわゆるヒト・モノ・カネと呼ばれる物的な経営資源のリンケージが含まれる。

本社・子会社間の管理・調整のリンケージを中心に多国籍企業内ネットワークを分析した先駆的な研究として Bartlett and Ghoshal[1989] が挙げられる。Bartlett and Ghoshal[1989] では、電機、通信、日用品の3つの産業における日本、アメリカ、ヨーロッパの多国籍企業9社のケース分析から、集権的なグローバル型組織モデル、分権的なマルチナショナル型組織モデル、中間形態としてのインターナショナル型組織モデルという多国籍企業の3つの伝統的組織モデルを提示した上で、今後求められる組織形態として統合ネットワークとしてのト

ランスナショナル組織を指摘した。その後、国際経営学の領域では、多国籍企業の「グローバル・ネットワーク」が注目されるようになり、現在に至るまで様々な事例研究が多く行われている。例えば、日本企業のグローバル・ネットワークについての代表的な研究である寺本他 [1990] の他、研究開発ネットワークに焦点を当てた研究として高橋 [2000]、主に中国を対象としてマーケティングに焦点を当てた研究として黄 [2003] 等がある。

他方で、多国籍企業の進出先現地での経営を考慮に入れた場合、こうした多国籍企業内ネットワークのみならず、各国拠点における現地サプライヤーや現地販売業者等との外部ネットワークをも総合して取り扱う必要がある (Ghoshal and Westney[1993])。進出先子会社と現地サプライヤーとの企業間関係について、例えば田中 [2003] では、台湾における自動車、自動車部品、家電の日系企業を対象に、部品調達や指導育成を通じた技術移転等のリンケージを明らかにしている。また、多国籍企業の流通、販売等の川下部門でのネットワークについては長谷川 [1997] 等の研究がある。

## 2. 分析枠組み

以上のように、多国籍企業のネットワークは、本社と各国拠点をノードとする多国籍企業内ネットワーク、および各拠点と現地サプライヤーや現地販売業者等をノードとする現地ネットワークとして捉えることができる。各ノードを結び付けるエッジは、経営上の管理・調整や、いわゆるヒト・モノ・カネ等の様々な経営資源のリンケージを意味している。

本稿では、多国籍企業内ネットワークの中でも、特に東南アジア地域内における各国拠点をノードとする域内ネットワークに焦点を当て、日系企業の調達と販売を中心とした「モノの流れ」としてのリンケージに注目し、その実態について分析する。

表1は、海外子会社における調達と販売の方法を分類したものである。調達に関しては、①現地調達、②東南アジア域内調達、③日本からの輸入調達、および④域外・グローバル調達の4つの機能に分類できる。同様に販売についても、

①現地販売、②東南アジア域内輸出、③日本への輸出、および④域外・グローバル輸出の4つの機能に分類できる。

従来、日本企業の東南アジア子会社は、日本から主要な部品を輸入した上で、あるいは現地調達率規制への対応として日系サプライヤーからそれらの部品を現地調達した上で、現地で組み立てを行い、現地市場向けに販売するか、日本や欧米諸国に輸出するという場合がほとんどであった。しかしながら、上記のように、域内 FTA が進展した現在では、域内ネットワーク型の機能（域内調達・域内販売）を強化し、域内市場や域内産業集積のメリットを活用していくことが課題となる。

以下、本稿では、表2に示した複数の産業分野における日系企業8社でのインタビュー調査結果を中心に、日系企業の域内調達・域内販売を中心とした東南アジア域内ネットワークの実態について分析していく。調査対象企業は、いずれも各産業を代表する日本企業である。

表1 海外拠点の調達と販売

調達面

現地調達	輸入調達		
	域内調達	日本からの調達	域外・グローバル調達

販売面

現地販売	輸出版売		
	域内輸出	日本への輸出	域外・グローバル輸出

出所：筆者作成

表2 調査対象企業一覧

国	企業名	主要生産品目	調査日
タイ	T1社	家電・AV 機器	2008年9月3日
	T2社	半導体部品	2008年9月4日
ベトナム	V1社	自動車・オートバイ	2009年3月5日
	V2社	プリンタ	2009年3月6日
インドネシア	I1社	家電・AV 機器	2009年11月9日
	I2社	家電製品	2009年11月9日
	I3社	自動車・オートバイ	2009年11月10日
	I4社	自動車	2009年11月12日

出所：筆者作成

### Ⅲ. 日系企業の域内ネットワーク

#### 1. 日系製造業の域内ネットワークの全体像

まずは、JETRO が2009年に行ったアンケート調査（日本貿易振興機構 [2010]）から、東南アジア日系企業の調達・販売の全体像を確認しておこう。

まず調達面に関して、表3は東南アジア日系企業の原材料・部品の調達先の内訳である。いずれの国においても、現地調達と日本からの輸入が圧倒的に多く、両者を合わせると、最も比率の低いベトナムで62.9%、最も比率の高いタイでは87.3%となっている。他方で ASEAN 域内からの調達はそれほど多くはなく、最も比率の高いベトナムでも18.9%、最も比率の低いタイでは5.9%となっている。

次に販売面について見てみよう。まず輸出比率は ASEAN 全体の平均で49.5% と国内販売と輸出がほぼ半分であり、その輸出先の構成比は表4のようになっている。多くの国で日本向けの輸出額と ASEAN 域内向けの輸出額が比肩して大きな構成比を占めており、マレーシアやシンガポールでは日本向けの

表3 東南アジア日系企業の原材料・部品の調達先の内訳

	現地	日本	ASEAN	中国	その他
タイ (n=401)	55.6	31.7	5.9	2.6	4
インドネシア (n=81)	44.3	31.5	15.6	1.8	6.8
マレーシア (n=161)	43.1	30	14.7	4.5	7.8
シンガポール (n=53)	35.8	29.6	18	5.6	11.1
フィリピン (n=86)	29	50.1	14.6	2.7	3.7
ベトナム (n=91)	24	38.9	18.9	9	9.3

注：国別、平均、合計が100%になるよう回答  
出所：日本貿易振興機構 [2010]

表4 東南アジア日系企業の輸出先内訳

	日本	中国・香港・ 台湾・韓国	ASEAN	オセアニア	インド・そ の他アジア	中東	欧州	米国	その他
タイ (n=339)	38.9	8.8	29.4	1.7	4.4	2.1	6	5.5	1.9
インドネシア (n=63)	41.7	8.3	32.4	0.8	1.9	2.3	4.6	5.9	2.3
マレーシア (n=139)	27.8	9.3	39.2	1.4	1.7	2.6	8.9	5.6	3.6
シンガポール (n=53)	15	19.2	39.3	4.3	5.5	4.5	5.3	4.2	2.8
フィリピン (n=88)	52.8	9.4	22.9	0.6	3	0.2	4.2	6	1
ベトナム (n=77)	54.5	9.6	18.3	0.3	4.5	1	5	6.6	0.3

注：国／地域、合計が100%になるよう回答  
出所：日本貿易振興機構 [2010]

輸出額よりも ASEAN 向けの輸出額が上回っている。

以上のことから、東南アジアの日系企業全体の特徴として、①調達・販売の双方において日本への依存が高いこと、②調達面では域内ネットワークはあまり進展していないが、販売面では比較的域内ネットワークが進展していることを指摘できる。以上を踏まえ、電気機器・輸送機の具体的なケースを見ていこう。

## 2. 電気機器企業のケース

### (1) 日本家電企業にとっての東南アジア

現在、東アジア地域は世界最大の電気機器生産拠点となっている。まず日本企業にとっての東南アジア地域の生産拠点としての位置付けを確認しておこう。表5は2009年時点における電気機器製品生産の世界シェアを示したものである。世界生産に占めるシェアでは、いずれの製品分野においても中国のシェアが圧倒的だが、日本企業の世界生産に占めるシェアでは、AV 機器（中国33.9%に対して ASEAN5が26.5%）や家電製品（中国37.5%に対して ASEAN5が30.8%）などの場合、東南アジアは中国と比肩する生産拠点となっている。

表5 電気機器生産の世界生産シェア (2009年)

製品 \ シェア	世界生産に占めるシェア (%)		日本企業の世界生産に占めるシェア (%)	
	中国	ASEAN5	中国	ASEAN5
AV 機器	66.5	10.7	39.9	26.5
家電製品	54.1	10.2	37.5	30.8
情報通信機器	68	3.6	67.9	4.5
ユニット製品・部品	32.9	10.7	38.3	5.7

注：①中国は香港を含む

②表中の ASEAN5とは、フィリピン、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシアを指す。

出所：富士キメラ総研 [2010] のデータより作成

従来、総合家電メーカーの東南アジア投資は、高関税で保護された各国国内市場確保のために多品種少量生産・販売の子会社を重複して設立する場合が多かった。典型的なケースはミニ松下である。しかし近年では、域内関税引き下げを契機に、生産品目が重複する拠点の整理・統合が進展してきた(助川 [2005]、p.111)。

以下、タイの T1社、インドネシアの I1、I2社のケースを見ていこう。

## (2) T1社のケース

T1社は1961年に設立された。同社は、日本本社である A 社の最初の海外拠点であった。調査時点(2008年9月)において、A 社グループは、タイ国内に合計20の拠点(製造11社、販売4社、研究開発1社、その他4社)を有している。その中で、T1社は、現在は現地企業との合弁の持株管理会社として7社を傘下に置いている。出資比率は A 社側51.35%、現地パートナー側48.65%である。以下、T1社でのインタビューから、タイの A 社グループ全体の域内ネットワークについて見ていく。

タイの A 社グループでは、電池、照明器具から、テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、カーオーディオまで幅広く電気機器を生産している。グループ全体の就業員数は16148名に上る。域内ネットワークについて、まず販売面からみ

ていこう。輸出比率は各社によって異なるが、グループ全体としての輸出比率は約60%程度とのことである。輸出品は輸出先のA社グループの現地販売企業が仕入れている。また部品輸出の場合は、グループ以外の日系企業にも販売している。輸出先としては、ASEAN域内向けが最も多く、次いで日本向け、その次に中近東向けや北米向けとなっている。

次に調達面に関して。調達の構成比についても製品によって異なるが、タイのA社グループ全体としては、現地調達は約10%、ASEAN域内調達が約30%、その他の輸入調達が約60%ということである。具体的な部品調達の例としては、エアコンのコンプレッサはマレーシアのグループ工場から、冷蔵庫のコンプレッサはマレーシアのグループ工場から、テレビのCRTは中国のグループ工場から、LCDパネルは日本から調達している。

### (3) II社のケース

次にインドネシアのII社について取り上げる。II社の日本本社は、上記のタイT1社と同じA社である。A社グループは、タイのT1社を含めて、東南アジア6カ国に合計51社の拠点を有している。

調査時点（2009年11月）において、A社グループはインドネシア国内に9つの製造会社と2つの販売会社を有している。その中で、II社は1970年設立の合弁企業である。資本金は2300万ドルで、出資比率は日本のA社側60%、現地パートナーが40%である。2008年度の売上高は149億円で、従業員数は1922人となっている。II社では現在、オーディオ、洗濯機、エアコン、冷蔵庫、ポンプ等を生産している。

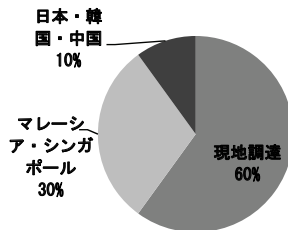
以上を踏まえ、II社の調達、および販売における域内ネットワークの実態について見ていこう。まず販売面では、現在、輸出比率が23%、国内販売が77%となっており、国内向けの販売が主となっている。ただし、23%の輸出先は、ASEAN域内がメインとなっている。具体的な輸出先の構成比として、例えば冷蔵庫の金額ベースの場合、マレーシア40%、中東30%、日本20%、その他10%となる。その他、オーディオを主に中東へ、ポンプを主にベトナムへ輸



出している。

次に調達面について。調達構成は、製品によって異なるが、図1はI1社の冷蔵庫の金額ベースの構成比を示したものである。冷蔵庫の場合、現地調達率が60%程度と最も多く、マレーシア・シンガポールからの輸入が30%、日本・韓国・中国からの輸入が10%となる。マレーシア・シンガポールからの輸入は、A社グループ内でのコンプレッサの輸入が主である。

図1 I1社の冷蔵庫生産の調達構成（金額ベース）



出所：同社でのインタビューより作成

#### (4) I2社のケース

最後にインドネシア I2社のケースを見ておこう。I2社は、日本の総合家電企業 B 社のインドネシア拠点の一つである。調査時点（2009年11月）において B 社はインドネシア国内に製造企業4社、販売企業1社を有している。その中で、I2社は、1970年に設立された製造企業である。資本金は8828万ドルで、B 社の出資比率は83.4%である。従業員数は1840人である。主要生産品目は、冷蔵庫、洗濯機、エアコン用コンプレッサ、ポンプである。

同社の域内ネットワークについて、まず調達面に関しては、冷蔵庫の場合、現地調達が50%、輸入調達が50%となる。輸入調達に関しては、コンプレッサや鉄板を韓国から、エバポレーターを中国から、その他の特殊品を日本から輸入しており、ASEAN 域内からの調達はあまりないとのことであった。なお現

地調達取引先に関しては、インドネシアのローカル・サプライヤーが140社、日系企業30社、その他外資系5社であり、金額ベースで見ると60%をローカル・サプライヤーから調達しているとのことである。

次に販売面に関して、同社の輸出比率は約20%であり、基本的には国内販売が主になっている。ただし輸出先としては、フィリピンが全体の3分の1程度で最も多く、その他、マレーシア、中東、アフリカ、日本等に輸出をしている。

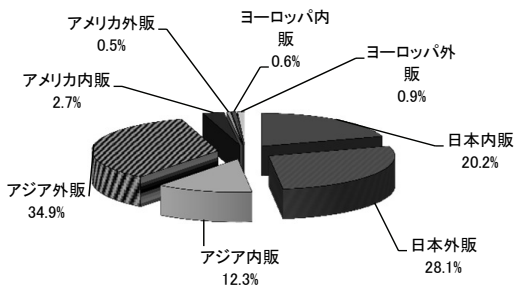
### 3. 情報機器企業のケース

#### (1) T2社のケース

次に情報機器について、まずタイで半導体部品を生産しているT2社のケースを見ていこう。同社の設立は1988年である。資本金は10億6200万バーツであり、従業員は3619人である。主要生産品目は、主にデジタル・スチル・カメラに使用するイメージセンサーと、様々な電子機器に使用するLSI（Large Scale Integration＝大規模集積回路）の二つである。

同社の調達・販売ネットワークについて、まず調達面については、原材料・主要部品、機械設備のほとんどを日本から輸入しているとのことである。したがって、調達面における域内ネットワークはほとんど見られない。次に販売面について、同社は日本本社の子会社である半導体部門の国際生産基地としての性格を持つため、

図2 T2社の輸出構成（金額ベース）



出所：同社でのインタビューより作成

タイ現地での販売はわずかであり、製品のほとんど100%近くが輸出されている。図2は T2社の輸出先の内訳である。全体としては、内販と外販を合わせて、日本向けが48.2% と最も多くなっている。

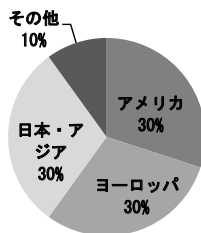
## (2) V1社のケース

次にベトナムの V1社のケースを見ていく。V1社の設立は2001年である。日本本社の100%出資のベトナム子会社であり、資本金は9400万ドルである。ベトナム国内に3つの生産工場を有し、総従業員数は約15000人である。主要生産品目はインクジェットプリンターとレーザープリンターである。

同社の域内ネットワークについて、まず販売面では、同社も輸出100%の企業であり、輸出先構成は図3のとおりである。輸出先としては欧米が60% と主である。製品は100%日本本社が購入する形となっている。アジアへの輸出は主に低級品とのことであった。ベトナム市場については、一旦シンガポールに輸出されたものの一部がベトナムに輸入されている。

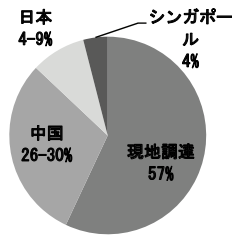
次に調達面に関して。同社の調達内訳は、図4のとおりである。現地調達は約57%、中国からの輸入が約26~30%、日本からの輸入が4~9%、シンガポールからの輸入が約4% である。中国からの輸入は液晶や IC などを中国国内の外資から調達している。輸入調達では日本への依存度は低いが、現地調達の約80%（金額ベース）は日系企業からの調達である。

図3 V1社の輸出（売上）構成



出所：同社でのインタビューにより作成

図4 V1社の調達構成



出所：同社でのインタビューにより作成

#### 4. 自動車・オートバイ企業のケース

##### (1) V2社のケース

最後に輸送機として、自動車・オートバイのケースを見ていこう。まずベトナムのV2社のケースである。V2社は、ベトナムにおいて、二輪車および四輪車を生産・販売している。同社の設立は1996年であり、当初は二輪車の生産・販売のみであったが、2005年から四輪事業許可を受けている。同社は、ベトナム商工業省直轄の国営企業との合弁企業で準国営企業としての扱いとなっている。出資比率は日本本社42%、タイにある同社のアジアの統括会社28%、ベトナム側30%である。従業員数は5529人であり、2008年の生産実績は、二輪車が1万2400台、四輪車が6000台となっている。本社の世界生産の中で、V2社は、四輪事業ではアジア域内だけでなく、世界で最も生産規模が小さいが、二輪事業ではアジア全体では4番目、ASEANでは2番目の規模の拠点である。二輪車の主力製品は100ccのカブタイプの小型オートバイであり、四輪車は、セダンとSUVの2車種を生産している。

同社の域内ネットワークについて、まず販売に関しては、同社は基本的にベトナム国内市場向けの生産・販売拠点であるため、販売面での域内ネットワークはほとんどない。一部の二輪車について、KD (Knock Down) セットをラオス、カンボディア、部品のみをフィリピンに、それぞれ輸出しているが、輸出比率

は10%未満である。

次に調達面に関して。まず二輪車から見ていこう。現地調達率に関して金額ベースでの現地調達率を尋ねたところ、ベトナムではポイント制の現地調達率があり、金額ベースよりもそちらを使っているとのことであった。どのパーツが何ポイント等と細かく決められており、全体で100%になる数値となっている。このポイント制での数値としては、一番高いモデルで93%となる。ただ、金額ベースでもほぼ同じような数値になるのではということであった。こちらで調達できないものはほとんどなく、唯一、エンジン内部のピストンやクランクの鍛造品の素材のみは輸入しており、それをこちらで機械加工している。その場合、ほとんど輸入品はタイからの輸入である。現地調達の内訳は表6のとおりである。金額ベースで見ると日系サプライヤーからの調達が80%と圧倒的である。調達しているアイテムは主に機能系部品である。

次に四輪車に関して、現地調達率は金額ベースだと約20%程度で、実際には現時点ではほぼノックダウン生産に近い状況とのことである。現地で調達しているのは、日系の部品メーカー4社で、ハーネスなどを調達している。この4社はV2社との取引がメインというわけではなく、多くの自動車メーカーと取引している。こうした日系部品企業は、もともとベトナムで生産して輸出する目的で進出しているとのことであった。ほとんどの部品は輸入品となる。工場

表6 V2社の二輪車の現地調達の内訳

サプライヤー	日系サプライヤー	日本以外の外資系 (台湾企業)	ベトナム企業
構成比 (金額ベース)	80%	5%	15%
アイテム	機能部品	樹脂成形部品、板金物、溶接物	
企業数	全ての合計が約70社		

出所：インタビューにより作成

での説明によると、自動車1台あたりの部品のうち、3割7分が日本から、3割がタイから、残りがマレーシア、フィリピンやインドネシア等の他国からの輸入品で構成されているとのことであった。日本とタイとの輸入の比率は時々の為替レートによって調整しているとのことである。

## (2) I3社のケース

次にインドネシアのI3社のケースを見ていこう。I3社はインドネシアにおいて、二輪車と四輪車の生産・販売を行っている。同社は技術援助契約の形態で1970年からインドネシアで二輪車の生産を開始した。その後、車体部品製造企業（1974年）、四輪車製造企業（1976年）を順次設立し、1991年にこれまでのすべての企業を統合して現在の合併企業の形態となった。資本金は4500万ドルで、出資比率は日本本社90%、現地側10%である。調査時点（2009年10月）において、3つの工場を有し、従業員数は5505人である。二輪車の主力製品は110-125ccの小型オートバイである。アンダーボーン、バックボーン、スクーターの3種類で、車種は7種類ある。四輪車に関しては、小型のセダン・ハッチバック、SUV（Sport Utility Vehicle）、MPV（Multi Purpose Vehicle）、商用小型トラックなど生産車種は7種類ある。金額ベースでみた四輪車と二輪車の売上構成比は、約50:50とのことである。

同社の域内ネットワークについて、まず販売に関しては、輸出比率が二輪車と四輪車で大きく異なる。二輪車に関しては、ほぼ現地市場中心である。輸出は一部タイ、マレーシアなどにKD輸出を行っているのみで、金額ベースの輸出比率は微々たるものである。四輪車に関しては、二輪車と比較すると輸出額が大きく、ASEAN域内、中南米、中近東等に輸出している。金額ベースでみた輸出比率は、2009年は景気後退の影響で10%以下であるが、前年の2008年には30%程度あった。2008年はタイ向けの輸出が多く、2009年はサウジアラビア向けが多いとのことである。

表7 I3社の現地調達の内訳

		日系	ローカル	その他	合計
企業数		94	90	25	209
金額ベース 構成比	二輪	約70-80%	約20-30%		100
	四輪	約90%	約10%		100
部品の種類		ヘッドランプ、 ブレーキ、電子 部品等の機能性 部品	パイプ等の小物類		

出所：インタビューより作成

次に調達に関して。現地調達率も、製品によって異なる。まず四輪車の場合、商用車系の製品の場合は金額ベースでみて85-95%が現地調達となる。他方、セダン・ハッチバック系の製品は、ほとんどが日本からのKD生産である。ただし、CKD（Complete Knock Down）ではなく、15%程度の現地調達がある。また、インドからの完成車輸入をしている車種も1車種ある。二輪車に関しては、すべての車種で約90%が現地調達となっている。輸入に関しては、ほぼ日本からの輸入が大半を占める。現地調達の詳細は表7のとおりである。日系サプライヤーが94社、ローカル・サプライヤーが90社とほぼ同じ数の企業との取引がある。日系とローカルとの間の購入部品の違いや金額ベースの構成比等については、車種によって大きな違いがある。大まかには、金額ベースでみた構成比としては日系サプライヤーからの調達が二輪車で70-80%、四輪車で90%と非常に高くなっている。購入する部品の種類としては、日系サプライヤーは機能性部品、ローカル・サプライヤーは機能を伴わない小物部品が中心となる。

### (3) I4社のケース

最後にインドネシアのI4社のケースを取り上げる。I4社はインドネシアで自動車、および自動車部品の生産・輸出を行っている。I4社の日本本社であるC社は東南アジア5カ国に10社の生産拠点を持っている。現在、タイではピックアップトラックおよびディーゼルエンジン、インドネシアではミニバンおよび

ガソリンエンジンといった製品の棲み分けがなされている。

C社は調査時点において、インドネシアに製造拠点としてのI4社と販売拠点の別会社2つの拠点を有している。I4社は、1970年代から80年代にかけて同国に設立された組立工場、部品工場、エンジン工場を合併して2003年に設立された。資本金は28000億円で、出資比率は、日本側95%で、現地側5%である。従業員数は5500名である。

I4社の域内ネットワークについて、まず販売面から見ていこう。輸出比率について、完成車両台数でみると、2009年は国内と輸出の比率が5:2、前年の2008年は5:3の比率であった。金額でみると50:50となる。完成車両とは別に部品単体の輸出も含むので、金額ベースでは国内販売と輸出の比率は50:50になる。部品輸出は主にアセアン域内、完成車両は中近東やアセアン域内となっている。

次に調達に関して。金額ベースの現地調達率は、約65%である。残りの輸入調達の35%のうち、25%をタイ（電子部品、ステアリング等）から、10%を日本（エンジン関連、トランスミッション等）から輸入している。現地調達の内訳は表8のとおりである。日系サプライヤーからは機能性部品、ローカル・サプライヤーからは小物プレス、樹脂部品等を調達している。

表8 I4社の現地調達の内訳

	ローカル・サプライヤー	日系サプライヤー	合計
金額ベースの構成比	30%	70%	100%
企業数	40	50	90

出所：同社インタビューより作成



#### IV. おわりに

以上、本稿では、販売と調達を中心とした「モノの流れ」の視点から、タイ、インドネシア、ベトナムの家電3社、情報機器2社、輸送機3社における日系企業の東南アジア域内ネットワークの実態について分析してきた。調査対象国、および対象企業数は限定的ではあるものの、分析結果からは、産業間における域内ネットワークの進展度合いの違いが明らかとなった。本稿のファインディングスとして、以下の諸点が指摘できる。

第1に、電気機器では家電製品、輸送機では自動車の調達と販売において、東南アジア域内ネットワークが進展している。まず前者に関して、タイにおける総合家電メーカー A 社グループのケースでは、販売面においては、輸出比率が60%と国内販売を上回っていること、輸出先として ASEAN 域内が最も多いこと、および調達面においても ASEAN 域内からの部品調達が30%を占めることから、域内ネットワークの進展を見てとることができる。さらに同じ A 社グループのインドネシアの I1 社の場合も、冷蔵庫の最大の輸出先がマレーシアであること、および同生産の部品調達の30%がマレーシア・シンガポールから輸入されていることから、同社も A 社グループの域内ネットワークに組み込まれていると考えることができる。また、インドネシアの家電メーカー I2 社の場合は、調達面では域内ネットワークは見られないが、販売面において20%の輸出比率があり、主な輸出先がフィリピンである。

次に後者に関して、最も域内ネットワークの進展を観察できたのが、インドネシアの自動車メーカー I4 社である。同社の場合、販売面では輸出比率が50%で、主な輸出先が ASEAN 向けであり、また、調達面では金額ベースで25%をタイから輸入している。その他、ベトナムの V2 社の自動車生産では、販売面での域内ネットワークは見られないものの、調達面では、タイを中心に、マレーシア、インドネシアなど自動車部品の多くを東南アジア域内から輸入している。逆にインドネシアの I3 社の自動車生産の場合、調達面では域内ネットワーク

は見られないものの、販売面ではタイ向けに輸出している。

以上の家電・自動車における域内ネットワークの特徴としては、まず調達面では、電気機器におけるシンガポールやマレーシア、自動車におけるタイやインドネシアを中心に域内産業集積のメリットを活用していることが指摘できる。また販売面では、家電・自動車ともに ASEAN 域内のみならず、域外の中東向けの輸出が多いことも注目できる。

第2に、他方で、情報機器とオートバイでは、域内ネットワーク型の機能よりはむしろ、従来のような低生産コストの輸出拠点や、国内市場中心の生産・販売拠点としての機能が現在でも重要となっている。まず前者に関して、タイで半導体製品を生産している T2社の場合は、日本から素材・部品を輸入し、現地で組み立てた上で、日本に輸出するという従来型の機能の生産拠点という性格が強い。またベトナムでプリンタを生産している V1社についても、基本的に T2社と同様、従来型の先進国向け輸出拠点であり、域内ネットワークの進展はあまり見られない。次に後者に関して、ベトナムの V2社、インドネシアの I3社ともに、オートバイ生産では、調達面においては日系サプライヤーからの調達を中心とした現地調達、販売面では国内販売が中心である。

最後に、含意について述べる。本稿では、上記のように、特に総合家電メーカーや自動車メーカーで調達・販売における域内ネットワークが進展していることを明らかにしたが、これらの企業では、高い能力を有する一部の生産拠点が、東南アジア域内市場全体、さらには中東を含めたより広い範囲の市場全体をカバーするという体制が今後ますます進展していくと考えられる。従来、日本多国籍企業のネットワークについては、本社を中心とした中央集権型の性格が指摘されてきた（上記 Bartlett and Ghoshal[1989]）が、今後こうした企業が、域内の市場ニーズに合った製品を開発し、効率的な生産・販売体制を構築していくためには、モノの流れだけではなく、拠点間の管理・調整や人材や技術等様々な経営資源のリンケージを含めた広い意味での域内ネットワークの「自立性」が重要になるだろう。

## 謝辞

貴重なお時間を割いてインタビュー調査にご協力いただきました企業の方々に大変感謝しております。なお本稿は科学研究費補助金（研究課題番号：20402033）の助成を受けて行った研究成果の一部です。

## 引用文献

- Bartlett, C A., and Ghoshal, S.[1989], *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press（邦訳：吉原英樹監訳 [1990]『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社）
- Ghoshal, S and Westney, E.[1993], *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Macmillan.（邦訳：江夏健一監訳 [1998]『組織理論と多国籍企業』文眞堂）
- 富士キメラ総研 [2010]『2010ワールドワイド エレクトロニクス市場総調査』
- 日本貿易振興機構 [2010]『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2009年度調査）』
- 助川成也 [2005]「ASEAN の対外経済戦略とそのインパクト」馬田啓一・大木博巳（編）『新興国の FTA と日本企業』ジェトロ pp.98-121
- 長谷川礼 [1997]「外資系メーカーと流通企業間の取引関係に関する一考察」早稲田大学産業経営研究所（編）[1997]『高度情報化社会における日本企業のグローバル戦略の新展開』早稲田大学産業経営研究所 pp.133-151
- 黄 磷 [2003]『新興市場戦略論ーグローバル・ネットワークとマーケティング・イノベーション』千倉書房
- 高橋浩夫 [2000]『研究開発のグローバル・ネットワーク』文眞堂
- 田中英式 [2003]「日系企業の二次移転ー台湾における日系企業3社のケーススタディ」『愛知大学経営論集』、第147号、pp.93-120
- 寺本義也・宮下幸一・神田良・岩崎尚人・山口哲朗 [1990]『日本企業のグローバル・ネットワーク戦略』東洋経済新報社